

D I V E R S I T E I T I N B E D R I J F

Projectnotitie

1 Inleiding

Het streven naar een inclusieve arbeidsmarkt is ingegeven door maatschappelijke motieven gericht op een volwaardige arbeidsparticipatie van elke burger, ongeacht bijvoorbeeld afkomst, geslacht of leeftijd. Deze doeleinden sluiten ook aan bij maatschappelijk verantwoord ondernemen waar steeds meer bedrijven en organisaties zich op richten. Bedrijfseconomische doeleinden spelen daarbij een cruciale rol. Daarom kan diversiteitsbeleid slechts effectief en duurzaam gerealiseerd worden als het een businesscase is¹. Dat betekent dat diversiteit toegevoegde waarde moet hebben voor de prestaties van het bedrijf of de organisatie.

In het SER-advies *Discriminatie werkt niet!* (april 2014) is de ambitie van een inclusieve arbeidsmarkt, die een brede inzet van overheid, werkgevers en werknemers vergt, nader uitgewerkt. Hierin concludeert de SER dat het wettelijk kader voldoende aanknopingspunten biedt om discriminatie tegen te gaan². De focus ligt nu op de praktijk: op het uitvoeren van praktische maatregelen, gericht op het tegen gaan van vooroordelen en het effectief bevorderen van diversiteit op de werkvloer. De SER stelt vast dat dit streven ondersteund kan worden door de inzet van een charter³. Minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) onderstreept in de kabinetsreactie op het SER-advies het belang ervan⁴.

In het SER-advies wordt de Stichting van de Arbeid gevraagd om de mogelijkheden voor het lanceren van een *Charter Diversiteit* in kaart te brengen en een plan hiervoor te ontwikkelen. Dit verzoek is vervolgens in de Stichting uitgewerkt in onderhavig voorstel voor de oprichting van *Diversiteit in bedrijf*.

¹ T. Barta, M. Kleiner, T. Neumann *Is there a payoff from top-team diversity?* April 2012.
Diversity & inclusion: unlocking global potential, Forbes 2012.

² Mr. P. Kruit, *Naar een inclusieve arbeidsmarkt met SER-advies 'Discriminatie werkt niet!'*, Ondernemingsrecht 2014/114.

³ Het Landelijk Overleg Minderheden (LOM) heeft als eerste erop gewezen dat in andere Europese landen wordt gewerkt met charters om diversiteit in de bedrijven en instellingen dichterbij te brengen.

⁴ *Actieplan arbeidsmarktdiscriminatie en kabinetsreactie SER advies 'Discriminatie werkt niet!'*, 16 mei 2014.

Diversiteit in bedrijf beoogt duurzame inclusie van diverse groepen op de arbeidsmarkt⁵. Arbeidsparticipatie is immers bij uitstek het middel om binding en betrokkenheid in de samenleving te bewerkstelligen. Het gaat hierbij niet alleen om de instroom van bepaalde groepen op de werkvloer maar veeleer om een cultuuromslag, waarbij zowel werkgevers als werknemers zich inzetten voor een open organisatiecultuur, gekenmerkt door acceptatie, respect en eerlijke kansen. Verschillen tussen werknemers in identiteit, kennis en ervaring worden gewaardeerd en benut. In deze notitie wordt deze inzet kort aangeduid met: diversiteitsbeleid.

Zoals de titel al aangeeft, focust *Diversiteit in bedrijf* zich op de praktijk en wil een handreiking zijn aan bedrijven en organisaties van verschillende omvang, al dan niet commercieel, die zich willen inzetten het diversiteitsbeleid binnen hun organisaties te versterken. Het bevorderen van diversiteitsbeleid is een gezamenlijke taak en verantwoordelijkheid van werkgevers, werknemers en het medezeggenschapsorgaan. Hieronder wordt uiteengezet op welke wijze *Diversiteit in bedrijf* in samenwerking met genoemde partijen invulling geeft aan de doeleinden en aanpak van dit plan.

2 Diversiteit in bedrijf

De meerwaarde van diversiteitsbeleid zal op sector- en bedrijfsniveau verschillen. In een onderzoek van TNO onder midden- en kleinbedrijf⁶ concluderen de ondernemers dat het rendement van diversiteitsbeleid vooral blijkt uit een toename van gekwalificeerd personeel, de winstmarge en een grotere afzetmarkt. Immers, het integreren van nieuwe werknemersprofielen kan bijdragen aan het openen van nieuwe markten, een beter begrip van de behoeften van verschillende klantenbestanden en de capaciteit van het bedrijf voor de ontwikkeling van innovatie en flexibiliteit⁷. Voor overheidsorganisaties blijkt de toegevoegde waarde vooral te liggen in de kwaliteit van de publieke sector en hun voorbeeldrol als werkgever, die aansluit bij de verwachtingen en wensen van alle burgers. Voor werknemers betekent het dat zij hun talenten kunnen benutten en ontwikkelen. Het streven naar diversiteit kan dus voor zowel commerciële als niet-commerciële bedrijven bijdragen aan een positief imago bij klanten/burgers, leveranciers, werknemers en overheid.

Er bestaat geen gouden recept voor een effectief diversiteitsbeleid. Gelet op de expliciete koppeling met de bedrijfs- of organisatiedoelen is 'maatwerk' het sleutelwoord.

Dit uitgangspunt vormt de kracht van *Diversiteit in bedrijf* dat zich concentreert op door

Unilever trekt vrouwelijke medewerkers aan

Om te voorkomen dat vrouwen na de zwangerschap hun dienstverband opzeggen, investeert Unilever in het behoud van deze werknemers. Tijdens de zwangerschap wordt met de medewerker een plan gemaakt gericht op geleidelijke terugkeer na het verlof. Thuiswerken en flexibele werktijden zijn voor alle medewerkers mogelijk, hetgeen het voor jonge moeders mogelijk maakt werk en de zorg voor gezin te combineren.

⁵ T. Ashikali e.a., *De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector*, Erasmus universiteit Rotterdam, 2013.

⁶ Van der Wolk e.a., TNO, *De meerwaarde van etnische diversiteit, een serie case studie in MKB*, 2009.

⁷ T. Barta, M. Kleiner, T. Neumann *Is there a payoff from top-team diversity?* April 2012. Forbes, *Diversity & inclusion: unlocking global potential*, 2012.

het bedrijf of de organisatie zélf geformuleerde maatregelen en aansluit bij hun dynamiek.

Het ontwikkelen van diversiteitsbeleid en het implementeren van diversiteitsinterventies is een actuele kwestie binnen veel bedrijven en organisaties waarvoor de benodigde kennis veelal ontbreekt. Een effectief diversiteitsbeleid vraagt om helder geformuleerde doelen, gerelateerd aan de prestaties van het bedrijf en een integrale aanpak. Het kan echter ook extra investeringen vergen voor fysieke aanpassingen of personeelsmanagement⁸.

- *Doeleinden*

De Stichting van de Arbeid beoogt met *Diversiteit in bedrijf* de kennis op dit vlak te genereren, te delen met en te presenteren aan bedrijven en organisaties. Bovendien wordt het *Charter Diversiteit* aangereikt dat een stimulans is voor en support biedt bij het ontwikkelen en realiseren van diversiteitsbeleid.

De brede doelstelling van *Diversiteit in bedrijf* is het stimuleren van duurzame maatregelen en praktijken ter bevordering van het diversiteitsbeleid in bedrijven en organisaties. Deze doelstelling valt uiteen in de volgende subdoelstellingen:

- 1 Bevorderen van bewustzijn met betrekking tot diversiteitsbeleid en inclusieve bedrijfsvoering in de organisatie.
- 2 Bundelen en uitwisselen van kennis en ervaring, zodanig dat bedrijven en organisaties van elkaar kunnen leren door positieve ervaringen en valkuilen met elkaar te delen.
- 3 Geven van specifieke adviezen aan bedrijven en organisaties.
- 4 Verknopen van netwerken tussen verschillende typen bedrijven en organisaties, kenniscentra en maatschappelijke organisaties.

Interne scholing en begeleiding als instrument voor diversiteit

De metaalsector kampt met een sterk tekort aan personeel. PWS is een metaalbedrijf dat zich tot doel gesteld heeft om meer laaggeschoolde medewerkers uit etnische minderheden aan te trekken. Hiervoor heeft PWS een interne opleiding aangeboden en geïnvesteerd in extra begeleiding. Het resultaat is dat het personeelsbestand veel stabiel is en de kwaliteit van de werkprocessen is toegenomen. 30% van de intern opgeleide mensen blijft langdurig in dienst blijft van PWS.

- *Twee parallelle componenten*

Diversiteit in bedrijf bestaat uit twee componenten: een kennisplatform en een *Charter Diversiteit*. Het kennisplatform bundelt en etaleert actuele kennis en bestaande initiatieven gericht op het stimuleren van diversiteitsbeleid en interventies.

Het *Charter Diversiteit* ondersteunt bedrijven en organisaties om doelstellingen op het vlak van diversiteit die zij zelf wenselijk én haalbaar achten te realiseren. Ondertekenaars van het Charter committeren zich eraan het diversiteitsbeleid in hun bedrijf of in

⁸ SER-advies, *Diversiteit in het personeelsbestand*, 2009.

stelling aan te scherpen, de interventies helder te formuleren en de resultaten in kaart te brengen en te delen met andere ondertekenaars van het *Charter*. Mochten de beoogde resultaten niet worden bereikt dan kan nagegaan worden wat hiervan de oorzaken zijn. Dit kan leiden tot heroverweging van de in te zetten instrumenten. Het Charter Diversiteit beoogt een krachtige impuls te geven aan de totstandkoming en uitvoering van diversiteitsbeleid en voorkomen en tegengaan van discriminatie op ondernemingsniveau.

Tussen beide componenten, het kennisplatform en het *Charter*, bestaat een positieve samenhang. Doel van het kennisplatform is om bedrijven en hun medewerkers te informeren en zo mogelijk acties te genereren op het vlak van diversiteit. De informatie die hier wordt aangeboden dient bedrijven ertoe te verleiden om het Charter Diversiteit te ondertekenen. Omgekeerd wordt kennis met betrekking tot werkende praktijkvoorbeelden die is opgedaan door bedrijven die het Charter Diversiteit hebben getekend, benut voor het kennisplatform.

De inzet van *Diversiteit in bedrijf* richt zich op de volgende doelgroepen:

- individuele commerciële bedrijven, instellingen en non-profitorganisaties.
- overheden (semioverheidsinstanties, VNG, IPO, rijksoverheid en waterschappen). De overheid zal in haar rol van werkgever nadrukkelijk betrokken worden bij *Diversiteit in bedrijf*. De overheid is er voor alle burgers en heeft zodoende een voorbeeldfunctie voor een krachtig diversiteitsbeleid.

Philips werft personeel met een arbeidsbeperking

Philips heeft zich ten doel gesteld vijftien plaatsen voor Wajongers of Wsw'ers te reserveren. Er zijn er negen geplaatst. Philips geeft aan dat het voornaamste struikelblok een goede match is.

Gebleken is dat, als de juiste mensen zijn aangehouden, deze medewerkers meer dan gemiddeld gemotiveerd zijn en een lager ziekteverzuim hebben. De vele hindernissen in hun leven en de weg naar werk waarvoor ze hebben moeten knokken, maken mensen met een arbeidsbeperking sterk en gemotiveerd.

Zeker Wajongers hebben een positieve invloed op verzuim en ambitie binnen de organisatie. Iemand in een rolstoel dwingt een hoop respect af bij medewerkers die geen arbeidsbeperking hebben.

Individuele bedrijven, (non-profit)instellingen en overheidsorganisaties zijn aldus de voornaamste doelgroep. Het gaat hierbij zowel om bedrijven die al ervaring hebben op het vlak van diversiteit en dit willen uitbouwen of verbreden als om bedrijven die nog niet eerder investeerden in diversiteit.

Ondernemingsraden (or), HR-netwerken, netwerken diversiteit die zijn opgezet door de vakbeweging en brancheorganisaties vormen een vliegwiel voor het agenderen van diversiteitsbeleid binnen de individuele bedrijven en instellingen. De verwachting is niet dat branche- of sectororganisaties snel het charter zullen tekenen. Deze organisaties kunnen echter een belangrijke rol spelen als intermediair; dit is zeker voor het mkb van belang waar de individuele bedrijven misschien niet een charter willen tekenen maar wel aan de slag willen met een of meerdere dimensies op hun werkvloer. Dan zijn de branche- en sectororganisaties van belang, niet alleen om het contact met deze bedrijven te leggen maar ook om eventueel gezamenlijk kosten te delen voor bijvoorbeeld scholing van p&o'ers.

- *De verhouding tot andere charters en initiatieven*

Een aantal maatschappelijke organisaties of netwerken⁹ zetten zich in voor een van de doelgroepen die geschakeerd kunnen worden onder het diversiteitsbeleid. Zij realiseren succesvolle campagnes gericht op het bevorderen van de arbeidsparticipatie van groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Diversiteit in bedrijf positioneert zich nadrukkelijk als een verbindende schakel tussen en naar deze andere initiatieven die eveneens gericht zijn op het bevorderen van diversiteitsbeleid. *Diversiteit in bedrijf* zal en wil deze initiatieven niet overnemen maar daarentegen bedrijven en organisaties verwijzen naar de expertise van deze initiatieven als een bedrijf/organisatie op zoek is naar specifieke kennis. Dit etaleren en aanreiken van expertise van andere organisaties en netwerken geldt zowel voor het kennisplatform als het *Charter Diversiteit*.

Begeleiden kun je leren

Een varkensbedrijf in Echt en Montfort heeft geleerd van het begeleiden van Wajongers en concluderen dat structuur en regelmaat van belang zijn voor werknemers met leer en gedragsproblemen. Structuur is op het varkensbedrijf is voldoende aanwezig. Niet alleen de werkzaamheden verlopen volgens een vast plan. Ook de pauzes liggen nagenoeg vast. Een tip van de ondernemer: laat Wajongers niet alleen werken maar in teamverband.

2.1 Kennisplatform Diversiteit in bedrijf

Het kennisplatform is er in de eerste plaats voor het opdoen en de uitwisseling van kennis, inzichten en contacten op het gebied van diversiteit. Om diversiteitsbeleid te bevorderen, kan de werkgever/werknemer zich het beste primair focussen op individuele kwaliteiten en behoeften die in zijn bedrijf/organisatie aanwezig zijn of die hij graag wil binnenhalen en de ruimte bieden. Het gaat namelijk niet om het afvinken van bepaalde groepen die al dan niet (voldoende) vertegenwoordigd zijn in het personeelsbestand maar om een open organisatiecultuur waar verschillen gewaardeerd en benut worden. Bovendien, juist het benadrukken van scheidingslijnen en ‘labelling’ staan creatieve oplossingen vaak in de weg.

In praktijk blijkt het diversiteitsbeleid zich meestal niet te beperken tot één bepaalde groep. Tegelijkertijd zijn er een aantal dimensies te onderscheiden die sterk van invloed zijn op de positie op de arbeidsmarkt.

Er tekenen zich vijf dimensies af:

- arbeidsbeperking of chronische ziekte;
- gender;
- etnische, culturele en religieuze achtergrond;
- leeftijd;
- seksuele oriëntatie en genderidentiteit.

NB Tussen de etnische, culturele en religieuze achtergrond is sprake van een gedeeltelijk-

⁹Bijvoorbeeld: *De verklaring van Amsterdam, de Normaalste zaak, Talent naar de top, Agoranetwerk* (een samenwerking tussen interne personeelsnetwerken en andere professionals).

ke overlap maar deze dimensies zijn niet één op één aan elkaar gekoppeld. Om praktische redenen worden echter religie, cultuur en etniciteit samengevoegd.

Bij alle deze dimensies spelen al jaren arbeids specifieke vraagstukken. De Stichting van de Arbeid en de SER hebben in het nabije verleden voor diverse doelgroepen aparte adviezen opgesteld gericht op het bevorderen van de arbeidsparticipatie. Zie bijlage 1. Er bestaat tevens een aantal initiatieven, charters en netwerken¹⁰ gericht op een van deze dimensies of een onderdeel daarvan. Daarnaast zijn subsidiegelden bestemd voor projecten gericht op deze groepen veelal in afzonderlijke fondsen ondergebracht.

Om bovenstaande redenen gaat *Diversiteit in bedrijf* wat betreft het kennisplatform deze vijf dimensies benutten, overigens zonder afbreuk te doen aan het hoofddoel. Op intersectioneel niveau en per dimensie worden kennis en netwerken aangeboden; de expertise van succesvolle Nederlandse initiatieven wordt op het platform gepresenteerd.

- *Instrumentarium*

Op een eigen website worden informatie en contacten helder en laagdrempelig gepresenteerd. Dit digitale platform omvat informatie en best practices bestemd voor bedrijven en organisaties die op zoek zijn naar specifieke kennis en advies.

In aanvulling op dit digitale platform zal jaarlijks een symposium gehouden worden waar (deel)vraagstukken waar bedrijven mee zitten op het gebied van diversiteitsbeleid worden geagendeerd.

2.2 Charter Diversiteit

Met het ondertekenen van het *Charter Diversiteit* drukt een bedrijf of organisatie de bereidheid uit om te investeren in een effectief en efficiënt diversiteitsbeleid. Het *Charter* is geen 'papieren' intentieverklaring. Bedrijven en organisaties die tekenen, verplichten zich om in hun dagelijkse bedrijfsvoering met behulp van zélf geformuleerde maatregelen werk te maken van diversiteit en dit een integraal onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering. Aldus geeft het *Charter* werkgevers een instrument in handen waarbij ze zelf de route bepalen en de diversiteitsdoelstellingen formuleren, zodanig dat het gericht bijdraagt aan de prestaties van hun eigen bedrijf of organisatie. In bijlage 2 is een concepttekst voor dit contract met het Charter opgenomen.

- *Uitgangspunten*

De invulling van de doelstelling is flexibel maar niet vrijblijvend. De ondertekenaars verplichten zich om minstens één uitdaging op te pakken, gericht op het bevorderen van diversiteitsbeleid. Dit concrete streefdoel dient ook als vliegwiel voor bewustwording omtrent diversiteitsbeleid van het personeel dat betrokken is bij werving, selectie, begeleiding en personeelsbeleid en de dialoog met de or over de uitgangspunten, het uitwerken en toepassen van diversiteitsbeleid. De praktijk leert dat investeren in diversiteitsbeleid soms een uitwaaiereffect heeft. Door beleid te ontwikkelen gericht op één dimensie

Bijvoorbeeld *De normaalste zaak, De verklaring van Amsterdam, Talent naar de top.*

komen andere dimensies ook in beeld.

Jaarlijks dienen de ondertekenaars van het *Charter* te berichten welke initiatieven en activiteiten zij in hun bedrijf/organisatie hebben ondernomen om hun zelfgeformuleerde doelstelling te bereiken. In de jaarrapportage of anderszins worden beleid, interventies en resultaten beschreven zodat deze gedeeld kunnen worden met andere ondertekenaars.

Indien een directie besluit tot het ondertekenen van het *Charter Diversiteit* legt zij aan haar medezeggenschapsorgaan een instemmingsverzoek voor. De or of personeelsvertegenwoordiging (pvt) kan vervolgens een bijdrage leveren die ook in het *Charter* verwerkt wordt. Ook kan de or gebruik maken van het initiatiefrecht om diversiteit en aansluiting bij het *Charter* in de organisatie te agenderen. Tenslotte kan de or op basis van haar informatierecht de directie verzoeken de inspanningen en resultaten van de inspanningen op het gebied van diversiteit aan de ondernemingsraad te rapporteren.

- *Voordelen voor ondertekenaars van het Charter Diversiteit*

1. Het *Charter Diversiteit* bevordert de prestaties van bedrijven en organisaties.
2. Ondertekenaars ontvangen met behulp van het instrumentarium ondersteuning en feedback bij de vormgeving van beleid en praktijk gericht op diversiteitsbeleid en een inclusieve bedrijfsvoering.
3. Het tekenen van het *Charter Diversiteit* kan een positief imago opleveren bij klanten, leveranciers, (potentiële) werknemers en de overheid.
4. Werknemers worden actief uitgenodigd om al hun talenten te ontplooiën waar het bedrijf/instelling op zijn beurt ook weer zijn voordeel mee kan doen.

- *Impact*

Diverse Europese studies concluderen dat een diversiteitscharter positief bijdraagt aan diversiteitsbeleid. De ondertekenaars, variërend van kleine, midden- en grote bedrijven tot overheidsinstanties, krijgen beter zicht op hoe een open bedrijfscultuur en het managen van verschillen in het personeelsbestand bijdragen aan ontwikkeling en groei¹¹. Zo blijkt uit een evaluatiestudie van het Franse Charter dat in 2011 bijna 90% van de 2.895 ondertekenaars van het *Chartre de la Diversité en Entreprises* zijn wervings- en selectieprocedures heeft verbeterd en dat het personeelsbestand van de bedrijven die dit Charter hebben ondertekend beter aan de diversiteitscriteria voldoet dan andere bedrijven¹².

- *Instrumentarium*

Via het *Charter Diversiteit* krijgen bedrijven en organisaties toegang tot een 'eigen' marktplaats voor diversiteitsbeleid. Het gaat om maatwerk: vraaggestuurde dienstverlening die de volgende faciliteiten omvat:

¹¹ European Union platform of diversity charters *Assessing diversity, impact in business, Voluntary diversity initiatives in and for Europe: the role of diversity charters, focus consultancy e.a.*, oktober 2013.

¹² *Bilan Diversité: Pratiques des entreprises signataires de la Charte de la diversité* – 2012.

1. *verknopen van netwerken* van experts en van bedrijven en organisaties die elkaar inspireren en stimuleren om te investeren in diversiteitsbeleid. Er worden regelmatig netwerkbijeenkomsten georganiseerd waar experts en ondertekenaars - zowel management als ondernemingsraden - elkaar treffen en kennis uitwisselen over vraagstukken. De agenda sluit aan bij de specifieke behoefte van bedrijven en organisaties met betrekking tot kennis en netwerken om diversiteit in praktijk te brengen. De netwerken van andere initiatieven gericht op het versterken van diversiteitsbeleid worden aangereikt.
Tevens worden op bijeenkomsten van werkgevers, werknemers en overheid presentaties gegeven over diversiteitsbeleid en het diversiteitscharter. Voorbeelden van platforms of netwerken zijn: Multinationale Ondernemingsraden (MNO), de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) of de Nederlandse vereniging voor medezeggenschap
2. *infrastructuur voor kennisdeling*. Binnen het *Charter* dragen bedrijven en organisaties bij aan een gerichte uitwisseling van kennis waarbij succesvolle voorbeelden en valkuilen voor het voetlicht worden gebracht. Bovengenoemde netwerkbijeenkomsten vormen een belangrijk instrument. De praktijk in andere Europese landen leert dat deze netwerkbijeenkomsten een productieve ontmoetingsplaats zijn tussen bedrijven en organisaties die willen investeren in diversiteit enerzijds en maatschappelijke organisaties die zich inzetten voor de arbeidsparticipatie van een bepaalde bevolkingsgroep anderzijds. Tot deze laatste categorie behoren andere charters, belangenorganisaties of kenniscentra. Daarnaast is het digitale kennisplatform een belangrijke instrument voor het delen van kennis.
3. *helpdesk en verwijzfunctie*. Via een makkelijk te benaderen aanspreekpunt kunnen bedrijven, organisaties en ondernemingsraden de helpdesk én elkaar praktische vragen voorleggen. Er wordt maatwerk geboden, gericht advies gegeven en verwezen naar instrumenten zoals een diversiteitsscan en trainingen¹³. Bovendien is *Diversiteit in bedrijf* op de hoogte van het gehele palet aan maatschappelijke initiatieven gericht op bevorderen van diversiteitsbeleid en reikt afhankelijk van de vraag deze contacten aan.

Bartels meer kwaliteit door heldere communicatie

Bakkerij Bartels in Amsterdam heeft extra regulier werkoverleg ingelast om ideeën van de werknemers te krijgen over hoe producten en processen anders en beter kunnen. Zo kan Bartels blijven inspringen op nieuwe klantenbehoeftes op gebied van broodproducten. Het assortiment is met behulp van allochtone medewerkers uitgebreid waardoor dit bedrijf kon inspringen op de specifieke vraag van hotels naar producten voor de groeiende doelgroep van islamitische hotelgasten.
4. *Europese samenwerking*. Het *Charter Diversiteit* sluit aan bij het *European Union Platform of Diversity Charters*. Er zijn reeds veertien vergelijkbare Europese charters die participeren in dit platform. Deze charters richten zich op verschillende

¹³ College Rechten van de Mens biedt een training aan *Onbevooroordeeld aannemen van personeel*. Ook commerciële bedrijven bieden dergelijke trainingen, advies en ondersteuning aan.

dimensies van diversiteit, bieden een ‘vrijwillig’ instrument gericht op zelfregulering en focussen op het aanreiken van kennis en netwerken. Het Nederlandse charter is conform deze uitgangspunten opgezet.

De Europese samenwerking biedt de mogelijkheid om op Europees niveau best practices te vergaren, kennis en netwerken te delen. Vooral bedrijven die ook actief zijn in andere Europese landen kunnen hier hun voordeel mee doen.

- *Communicatie*

Het is vaak lastig om bedrijven en organisaties te motiveren om te investeren in diversiteitsbeleid. Het gaat om langetermijnprocessen waarvan de meerwaarde zich niet altijd op korte termijn uitbetaalt. Om managers, directeuren en ondernemers ertoe aan te zetten te investeren in diversiteitsbeleid en in het bijzonder in dit *Charter Diversiteit* is een krachtige (en effectieve) verleidingsstrategie onmisbaar. Bedrijven en organisaties zullen immers op bedrijfseconomische, sociale en/of promotionele gronden besluiten deel te nemen.

Een krachtig communicatiebeleid verzekert dat bedrijven en organisaties die het *Charter* tekenen zich kunnen onderscheiden. De strategie om deze organisaties te overtuigen, is afgestemd op deze motieven en kent de volgende kenmerken:

- De grondtoon is positief, constructief en inspirerend.
- Aansprekende voorbeelden worden toegankelijk aangereikt zodat bedrijven en organisaties vlot op ideeën worden gebracht en op mogelijkheden worden gewezen.
- Beleid en praktijk worden verbonden. Overleg vindt plaats op verschillende tot de verbeelding sprekende locaties waardoor bedrijven en organisaties worden uitgenodigd hun ervaringen te tonen.
- Bedrijven en organisaties halen en brengen. Dit betekent dat naast datgene wat het *Charter* aanreikt, ondertekenaars zelf een bijdrage kunnen leveren door bijvoorbeeld een bijeenkomst te hosten, facilitair te steunen, een presentatie te geven of anderszins kennis aan te reiken. Deze inzet draagt bij tot de onderlinge samenwerking en de motivatie.
- Er wordt maatwerk geleverd aan de bedrijven en organisaties die *Diversiteit in bedrijf* benaderen.
- De sociale en commerciële voordelen van het investeren in diversiteitsbeleid wordt helder en vaak gecommuniceerd.
- *Diversiteit in bedrijf* is complementair aan en een verbindende schakel tussen andere maatschappelijke initiatieven gericht op het bevorderen van diversiteitsbeleid.

Gelet op de grote sectorale verschillen is het van belang om de benaderingswijze en communicatiestrategie te differentiëren. Er zit een wereld van verschil tussen kleinschalige bedrijven die vaak geen apart georganiseerd HR-beleid kennen en multinationale bedrijven met een aparte staf voor diversiteit. Gedurende het verloop van dit initiatief zal de communicatiestrategie op basis van de verschillen die zich aftekenen tussen de deelnemende bedrijven en organisaties worden uitgebouwd.

De communicatie richt zich tevens op de medezeggenschapsorganen. Or'ën binnen de publieke sector melden dat zij behoefte hebben aan kennisdeling en samenwerking. Deze or'ën vragen om informatie hoe met diversiteit aan de slag te gaan en naar succesvolle praktijken van andere or'ën.

Aan medezeggenschapsbladen, vakbondsmagazines en werkgeverstijdschriften zullen artikelen worden aangeboden.

Ondernemingsraden binnen de overheid en diversiteit

Ondernemingsraden ontvangen informatie over in-, door- en uitstroom van personeel en rapportages met betrekking tot medewerkerstevredenheid. Ook ontvangen ze signalen van collega's. Eén or heeft een werkgroep "in-, door- en uitstroom" opgericht om deze informatie te gebruiken voor een analyse van het personeelsbeleid. Leeftijdsopbouw is het belangrijkste speerpunt. In mindere mate is er aandacht voor de man/vrouw verhouding, arbeidsgehandicapt en culturele diversiteit.

Werving en selectie zijn aangepast. Rekrutering verloopt nu ook via andere kanalen. De docenten volgden een training gericht op het invoegen van alternatieve manieren van lesgeven en het betrekken van studenten met verschillende culturele achtergronden. De effectiviteit van de interventies werden kwalitatief getoetst door middel van exitgesprekken en een werkbelevingsonderzoek.

3 Monitoring en evaluatie

Er bestaat nog (relatief) weinig kennis over diversiteitsbeleid, interventies op dit vlak en de effectiviteit ervan. *Diversiteit in bedrijf* genereert, bundelt, deelt en etaleert praktische kennis op dit gebied. Voor externe en interne doeleinden is daarom kwalitatief onderzoek naar de vraag welke activiteiten voor bedrijven interessant zijn, hoe diversiteit werkt en wat het oplevert van essentieel belang.

Bovendien is het *Charter Diversiteit* alleen dan effectief als de kwaliteit en de effectiviteit van dit instrument adequaat wordt bewaakt.

De zelfrapportage van de ondertekenaars wordt gemonitord. Het gaat bij deze rapportages erom dat helder gemaakt wordt welke inspanningen het bedrijf/organisatie heeft ondernomen om de doelstelling te bereiken. Een bedrijf/organisatie wordt niet erop afgerekend als men er niet in geslaagd is de zelfgekozen doelstelling te halen maar als men zich geen inspanningen heeft getroost om de doelstelling dichterbij te brengen.

Indien een bedrijf of organisaties niet rapporteert over de stappen die zijn gezet op het gebied van diversiteitsbeleid en de uitkomsten hiervan dan wordt contact opgenomen met deze ondertekenaar. Desgewenst kan men ondersteuning krijgen bij het analyseren van de oorzaak hiervan en het eventueel formuleren van nieuwe doelstellingen.

Als blijkt dat een ondertekenaar niet investeert in een effectief diversiteitsbeleid en/of dit niet rapporteert, zal deze verwijderd worden uit het bestand van het Charter Diversiteit.

NB Bedrijven of organisaties die zich aantoonbaar schuldig hebben gemaakt aan discriminatie en die vervolgens geen stappen hebben gezet om gelijke kansen voor hun werknemers alsnog te waarborgen, zullen het Charter niet kunnen ondertekenen of worden uit het Charter verwijderd.

Een extern bureau zal langs de lijnen die hierboven zijn geformuleerd monitoring en evaluatie verrichten zodanig dat er ook lessen getrokken kunnen worden voor een effectief diversiteitsbeleid.

Zowel op het niveau van de algehele doelstelling als op het niveau van de onderscheiden componenten van *Diversiteit in bedrijf* zal onderzocht worden of de doeleinden worden gerealiseerd. De onderzoeksinspanningen bestaan uit een nulmeting, midterm review en evaluatie.

Nulmeting en midterm review zijn belangrijke instrumenten om voortgang en knelpunten in kaart te brengen. In de midterm review worden inhoudelijke en financiële aspecten belicht. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek zal de raad van toezicht het vervolg voor de tweede fase van het project voorstellen aan het bestuur van Stichting van de Arbeid, ROP en het ministerie van SZW. Na besluitvorming door deze besturen en de subsidieverstrekker wordt zo nodig het project aangepast. Na de midterm review worden ook de mogelijkheden voor (gedeeltelijke) financiering - het verdienmodel - door de gebruikers van het Platform en de ondertekenaars van het Charter Diversiteit uitgewerkt zodat na afloop van de driejarige periode helder is op welke wijze *Diversiteit in bedrijf* een vervolg krijgt.

De uitkomsten van het onderzoek vormen belangrijke input voor de ‘verleidingsstrategie’, de communicatie en informatievoorziening. Daarnaast dient deze externe validatie van de uitkomsten voor verantwoording aan de minister van SZW, de subsidiegever van dit initiatief.

- *Te behalen resultaten tijdens de driejarige projectperiode*

In de overtuiging dat diversiteit sociaaleconomische meerwaarde oplevert, beoogt *Diversiteit in bedrijf* het stimuleren van duurzame maatregelen en praktijken ter bevordering van het diversiteitbeleid in bedrijven en organisaties. Het Charter Diversiteit geeft een krachtige impuls aan de totstandkoming en uitvoering van diversiteitsbeleid en voorkomen en tegengaan van discriminatie op ondernemingsniveau. In concreto zal het Charter Diversiteit aan het einde van de driejarige implementatiefase de volgende resultaten behalen:

- *Diversiteit in bedrijf* draagt bij aan positieve beeldvorming dat het loont om te investeren in diversiteit. Het doel is in de eerste plaats om een omslag in het denken over diversiteit tot stand te brengen. Dat geldt niet alleen voor de grote bedrijven maar ook voor het midden- en kleinbedrijf.
- Het Charter Diversiteit heeft minimaal 150 bedrijven ertoe aangezet diversiteitsbeleid en daaraan verbonden concrete zelf gekozen activiteiten te initiëren. Tot de ondertekenaars behoren ook (mkb-)bedrijven die tot dusver niet investeerden in diversiteit.
- De bedrijven en organisaties die ondertekenen, investeren in een effectief diversiteitsbeleid en verbinden dit beleid met de kerndoelen van de organisatie.
- Een effectief diversiteitsbeleid omvat maatregelen gericht op de volgende doeleinden:

- Het bereiken van een evenwichtige samenstelling van personeel op alle niveaus. Dit heeft betrekking op de onderdelen: werving en selectie, instroom, begeleiding, het doorstromen en de uitstroom van personeel.
- Het creëren van een tolerant en respectvol werkklimaat.
- Het actief op positieve wijze benutten van verschillen tussen werknemers(profielen) door het bedrijf of de organisatie.
- De ondertekenaars van het charter maken de inspanningen gericht op bovengenoemde doeleinden concreet en transparant en zijn bereid de resultaten te delen met andere ondertekenaars van het charter.
Aldus wordt de uitkomst in de eerste plaats beoordeeld op basis van de inspanningen die bedrijven of instellingen gepleegd hebben. Uiteraard zijn ook de resultaten relevant voor de beoordeling van de effectiviteit van de inzet.
- Bedrijven en instellingen worden gevolgd met behulp van een registratiesysteem. Er is sprake van drie meetmomenten: de nulmeting, midterm review en evaluatie.
- Er wordt praktisch ondersteuning geboden aan ondernemingen die diversiteitsbeleid in praktijk willen brengen. Aan het einde van de projectperiode maken minimaal 150 bedrijven en organisaties gebruik van de faciliteiten die het *Charter Diversiteit* aanreikt
- Ondernemingsraden dragen aantoonbaar bij aan het agenderen en implementeren van een diversiteitsbeleid;
- *Diversiteit in bedrijf* biedt een gemeenschappelijk platform voor uitwisseling van goede ervaringen en opbouw van kennis onder meer door evaluatie van praktijken te stimuleren en monitoring van resultaten.
- Binnen de verschillende thema's en dimensies wordt de verbinding gelegd tussen bedrijven en organisaties, maatschappelijke organisaties en kenniscentra. In het bijzonder wil *Diversiteit in bedrijf* de vele initiatieven verbinden die zich inzetten voor een enkele groep/dimensie ten behoeve van het stimuleren van uitwisseling, samenwerking gemeenschappelijke voorlichting en training.
- Een bescheiden deel van de kosten wordt terugverdiend via de bijdrage van ondertekenaars.

Over de voortgang wordt jaarlijks een rapportage opgesteld die aan het bestuur van de Stichting van de Arbeid, de ROP en de minister van SZW wordt aangeboden.

4 Organisatie en positionering

- *Secretariaat*

De operationalisering van *Diversiteit in bedrijf* zal uitgevoerd worden door een klein secretariaat. Voortvloeiend uit het uitgangspunt dat *Diversiteit in bedrijf* een stimulerende en opbouwende werking voor bedrijven en organisaties uit diverse sectoren dient te hebben, tekent zich een aantal voorwaarden af voor de organisatie en positionering van het secretariaat:

- Het secretariaat kan optimaal en vlot inspelen op de mogelijkheden die zich voordoen op de markt.
 - De bestaande netwerken van sociale partners en overheid zijn toegankelijk.
 - Uit overwegingen van kostenefficiëntie en om de binding met de organisaties en netwerken van werkgevers en werknemers te bevorderen, wordt dit kleinschalige secretariaat gehuisvest in het SER-gebouw en maakt gebruik van de faciliteiten en dienstverlening van de SER.
- *Raad van Toezicht*

De meest passende organisatievorm is om *Diversiteit in bedrijf* als een aparte entiteit op te zetten die bestuurlijk ressorteert onder de Stichting van de Arbeid. Er wordt daarom een Raad van Toezicht (RvT) ingericht die jaarlijks over de vorderingen rapporteert aan het bestuur van de Stichting van de Arbeid. In deze constructie is de Stichting van de Arbeid als rechtspersoon aanspreekbaar op de activiteiten van *Diversiteit in bedrijf*.

De RvT bestaat uit maximaal zeven leden waarvan minimaal twee leden zijn voorgedragen door en afkomstig uit de Stichting van de Arbeid, twee leden door en afkomstig uit de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid (ROP) en drie leden, waaronder de voorzitter, door beide organisaties zijn aangewezen. Deze drie leden zijn bij voorkeur afkomstig uit het bedrijfsleven en deskundig op het gebied van het vormgeven van diversiteitsbeleid in bedrijven en organisaties. Het is een pre is als de samenstelling van dit bestuur 'divers' is.

De voorzitter van de Raad van Toezicht is tevens het boegbeeld naar buiten en treedt als zodanig ook meermaals per jaar op.

De RvT komt maximaal acht keer per jaar bijeen.

Naast de aansturing en het toezicht op de activiteiten van het secretariaat is de RvT verantwoordelijk voor de totstandkoming van de monitoruitkomsten.

- *Clusters per dimensie*

Om ervoor te zorgen dat bedrijven en instellingen over alle dimensies het nodige kunnen vernemen, wordt voor elke dimensie een cluster van experts gevormd. Dit cluster brengt de actuele vraagstukken binnen een bepaalde dimensie onder de aandacht en geeft ondersteuning aan bedrijven en instellingen die aan de slag willen met de betreffende dimensie. De experts hebben zagezegd een aanjaagfunctie voor de uitwerking van de di-

mensies. De Stichting gaat ervan uit dat betrokken experts een zodanig belang erbij hebben dat overheid en het bedrijfsleven aan de slag gaan met een of meerdere dimensies op hun werkvloer dat zij bereid zijn hun kennis en expertise om niet te delen.

Er worden vijf clusters van experts gevormd ter versterking van de genoemde dimensies (arbeidsbeperking of chronische ziekte, etnische, culturele en religieuze achtergrond, gender, leeftijd en seksuele oriëntatie). Deze experts vormen een informeel verband, wat een vruchtbare voedingsbodem is voor het uitbouwen van kennis en ervaring, en de invulling van de netwerkbijeenkomsten. In deze verbanden participeren andere charters, belangenorganisaties en deskundigen. Betrokkenen dragen contacten en kennis aan gericht op een van de specifieke vraagstukken.

Bijlage 1

Aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid die betrekking hebben op diversiteitsbeleid

Akkoord, Convenant en Verklaring

- Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020, 11 april 2013
- Verklaring over het bevorderen van diversiteit binnen en buiten de onderneming, 23 april 2008
- Convenant tussen werkgevers, werknemers en overheid: Structurele aanpak laaggeletterdheid in de samenleving en het bedrijfsleven 2007 – 2015, 11 september 2007
- Tripartiete beleidsinzet: Participatie in sociaal-economisch perspectief, 27 juni 2007

Aanbeveling, Advies, Nota 2010-2014

- Inrichting laagste loonschalen ten behoeve van mensen met een arbeidsbeperking, 21 februari 2014
- Consensus verklaring over Werk en Gezondheid, 13 februari 2014
- NPCF-initiatief: doorwerken met een chronische ziekte, 7 februari 2014
- Voorgenomen aanpak jeugdwerkloosheid, 19 maart 2013
- De Europese kaderovereenkomst inzake inclusieve arbeidsmarkten, 16 mei 2012
- Verhoging arbeidsparticipatie 35-minners, 7 december 2011
- De invloed van het instrument avv op de bevordering van de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen, 7 december 2011
- Aanpak van laaggeletterdheid door sociale partners in het bedrijfsleven, 1 september 2011
- Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid, 9 juni 2011
- Aanvullende conclusies, aanbevelingen en adviezen 35-min, 11 april 2011
- Werken met taal: Bestrijding van laaggeletterdheid door sectoren en bedrijven, 14 oktober 2010
- Kaderovereenkomst inzake inclusieve arbeidsmarkten, 25 maart 2010
- NVP Sollicitatiecode, dé gedragscode voor werving en selectie, 7 oktober 2009
- 35-min op weg naar werk, 5 maart 2009
- Je verdiende loon! Checklist gelijke beloning van mannen en vrouwen (herziene geactualiseerde versie), 1 januari 2009
- Toelichting bij de aanbeveling gericht op de bevordering van de participatie van jonggehandicapten in het Nederlandse bedrijfsleven, december 2008
- Voortgang gelijke beloning, 6 november 2008
- Aanbeveling gericht op de bevordering van de participatie van jonggehandicapten in het Nederlandse bedrijfsleven, 23 april 2008

- Praktische conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van de rondetafelgesprekken over re-integratie en behoud voor werk van werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn, 6 maart 2008
- Advisering aanbevelingen ‘Gelijke beloning, dat werkt!’, 14 november 2007
- Aanbeveling Toekomst voor laaggeletterden, een opdracht voor het bedrijfsleven, 30 maart 2007
- Beleidsconclusies van de Stichting van de Arbeid naar aanleiding van de uitkomsten van het Onderzoek naar de re-integratie van werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn, 19 januari 2007
- Oproep aan cao-partijen tot Aanpak minderhedenbeleid, 18 januari 2007
- Aanbeveling Werving & Selectie, 23 oktober 2006
- NVP-sollicitatiecode, 11 oktober 2006
- De Stichting maakt geen ethische code, 5 oktober 2006
- Naar brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt: Aanbevelingen over scholing en employabilitybeleid, 13 maart 2006
- Actieprogramma gelijke behandeling en gelijke kansen van mannen en vrouwen, 1 februari 2006
- Aanbeveling ter vergroting van de arbeidsparticipatie van ouder wordende werknemers, etnische minderheden en jeugdige werklozen, 20 januari 2006
- Je verdiende loon : Checklist gelijke beloning van mannen en vrouwen (Geactualiseerde versie), 11 januari 2006

Adviezen van de SER die betrekking hebben op diversiteitsbeleid

- Discriminatie werkt niet! Advies over het tegengaan van discriminatie bij de arbeid, 2014/03, 17 april 2014
- Diversiteit in het personeelsbestand *Advies en Kabinetsreactie*, 2009/03
- Meedoen zonder beperkingen: meer participatiemogelijkheden voor jonggehandicapten *Advies en Kabinetsreactie*, 2007/06
- Niet de afkomst maar de toekomst: Naar een verbetering van de arbeidsmarktpositie van allochtone jongeren, 2007, 2007/01
- Themadocument Arbeidsmarktperspectieven laaggeschoolden en ontwikkeling kwalificatiestructuur beroepsbevolking, Advies 2006/08I
- Van alle leeftijden: Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk, inkomen, pensioenen en zorg *Advies* 2005/02

Voorbeeldtekst voor ondertekening van het *Charter Diversiteit*.

Door het ondertekenen van dit *Charter Diversiteit* verklaart bedrijf/ organisatie XXXX het volgende:

- Het streven naar culturele, sociale en etnische verscheidenheid behoort tot de identiteit van onze onderneming. In alle geledingen van ons bedrijf bevorderen wij de toepassing van de principes van gelijke kansen en diversiteit.
- Wij willen dit streven onderstrepen door ons in te zetten om minstens één uitdaging op te pakken die gericht is op het bevorderen van diversiteit en formuleren helder de doelstellingen, investeringen en aanpak.

Deze luidt:

.....
.....
.....

- Los van deze uitdaging streven we ernaar dat onze personeelssamenstelling open staat voor werknemers die een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt hebben vanwege hun leeftijd, geslacht, seksuele oriëntatie, etniciteit, religieuze achtergrond en/of arbeidshandicap.
- We investeren in de bewustwording over diversiteit en gelijke kansen specifiek wat betreft ons personeel dat betrokken is bij werving, selectie, begeleiding en personeelsbeleid maar daarnaast ook ten aanzien van alle medewerkers in ons bedrijf;
- Wij starten/vervolgen de dialoog met de ondernemingsraad/ personeelsvertegenwoordigers over het uitwerken en toepassen van ons diversiteitsbeleid;
- Onze medewerkers worden geïnformeerd over onze betrokkenheid op het gebied van diversiteit en gelijke kansen en van de resultaten van deze inzet;
- We doen jaarlijks verslag van de inspanningen en van de resultaten gericht op het bereiken van de uitdaging.
- Onze ervaringen en kennis op het gebied van het bereiken van deze uitdaging en van diversiteitsbeleid in zijn algemeenheid delen we met andere bedrijven en organisaties en aldus willen bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt.